COCKP1T

LE MAGAZINE CRÉATEUR DE LEADERS

#97
Automne 2014

ÉDITO
Dématérialisation : l'ère de la mobilité extrême
p. 02

DOSSIER
Exporter, s'implanter : à la conquête des marchés !
p. 04-07

COACHING
Comment initier votre démarche développement durable ?
p. 12-13

VOTRE ARGENT
Société holding : animatrice ou passive ?
p. 14

"RESTER OPTIMISTE, QUOI QU'IL ARRIVE"

Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont
Co-fondateurs de "Michel et Augustin"



"LES MÉDIAS SOCIAUX, LEVIER DE DÉVELOPPEMENT POUR LES ENTREPRISES"

Entretien avec Frédéric Cavazza, consultant en médias sociaux

Pages 10-11

LA RECETTE GAGNANTE

"Michel et Augustin", les stars françaises de l'agroalimentaire conquièrent l'Amérique

Pages 08-09



"NOUS SOMMES ENTRÉS DANS L'ÈRE DE LA MOBILITÉ EXTRÊME."

"LE MONDE ACCÉLÈRE, LES ENTREPRISES DOIVENT GAGNER DU TEMPS. LES BANQUES DOIVENT PRENDRE PART À CETTE NOUVELLE DONNE ET RÉPONDRE À CES NOUVEAUX BESOINS."

L'heure est à présent au collaboratif, à la délégation des tâches. Et les nouveaux outils facilitent cette évolution. Désormais, des plateformes logicielles ergonomiques permettent à plusieurs personnes d'une même entreprise de saisir en ligne les opérations comptables. Règlements de salaires ou de factures fournisseurs, recouvrement de créances, émission d'effets de commerce, prélèvements et virements internationaux… en quelques clics, les flux sont enregistrés et ces jeux d'écriture électronique, dont l'importance est vitale pour l'entreprise, deviennent une simple formalité. De plus, grâce au protocole de télétransmission EBICS[1] et aux outils d'authentification, ils se déroulent dans un environnement totalement sécurisé.

Pourtant, cette modernité numérique s'arrêtait encore souvent à la porte d'un bureau sur lequel s'entassaient en fin de journée des parapheurs remplis de documents à signer par le chef d'entreprise, son trésorier ou son directeur administratif et financier. Dorénavant, ce rituel appartient lui aussi au passé.
La Banque Populaire va au bout de sa logique en proposant à ses clients une offre bancaire complètement mobile.
En téléchargeant une simple application sur son smartphone ou sa tablette, le dirigeant peut, à tout moment et en temps réel, valider les opérations comptables de l'entreprise, accéder à ses comptes, tous établissements confondus, pour contrôler les soldes et surveiller sa trésorerie, et ce même en étant à des milliers de kilomètres de sa société. Pour un dirigeant, avoir "sa banque dans sa poche" est un rêve d'ubiquité devenu réalité. Cela rend les entreprises plus agiles, plus réactives, et *in fine*, plus compétitives.

1. Protocole d'échange de fichiers banque/client compatible avec les nouvelles normes européennes.

Thierry Laval,
DIRECTEUR GÉNÉRAL DE TURBO S.A.

COCKPIT – BPCE ; 50, avenue Pierre Mendès-France – 75013 Paris. http://www.banquepopulaire.fr. Publication trimestrielle de la Banque Populaire. Tirage : 35000 exemplaires. Destinataires : chefs d'entreprise, dirigeants, administrateurs. Directeur de la publication : François Pérol, président du directoire de BPCE. Directeur de la rédaction : Michel Roux. Rédaction en chef : O. Robert, M. Vergnes. Comité de rédaction : V. Arbogast, A. Berger, J. Bonnet, T. Bouvard, M. Delattre, P. Dubois, J. Falcoz, H. Ferrao, B. Gantzer, L. Gourgues, C. Levassor, J. Persod. Réalisation : Publicis Consultants France – département édition. Crédits photos : Audouin Desforges / La Company (couv, p. 8, 9 et 11), Jean Chiscano (p. 2), Franck Teillard (p. 3 et 14), Ted Craig (p. 5), Sophie Dubois (p. 7), Aaron Martinez (p. 12), Withings (p. 15). Impression et routage : Les Éditions de l'Épargne. Le papier sélectionné pour cette publication est composé de fibres recyclées et de fibres vierges certifiées FSC TM Sources Mixtes. Membre de l'UJJEF. N° ISSN : 1165-7839.

Les projets d'investissements étrangers en France repartent à la hausse

+9%
Projets d'investissements étrangers en France en 2013

Après deux années de baisse, le nombre de projets d'investissements étrangers en France a augmenté de 9% en 2013, selon le dernier baromètre de l'attractivité du cabinet EY (ex-Ernst & Young). L'Hexagone a attiré 514 implantations et extensions de sites étrangers avec, à la clé, la création de 14122 emplois (+ 34% par rapport à 2012). Si la France est leader en Europe par le nombre d'implantations d'activités industrielles en 2013, elle occupe toujours la 3e position, derrière le Royaume-Uni et l'Allemagne, en termes de nombre de projets. Notre pays accuse toutefois un retard concernant l'accueil de centres de R&D, de sièges sociaux et autres implantations à forte valeur ajoutée, se situant par exemple au 5e rang européen pour le nombre de sièges sociaux ouverts, derrière l'Irlande et les Pays-Bas.

Source : European Investment Monitor, EY, 2014



La compétitivité de la France s'améliore

Dans le classement annuel des 60 pays les plus compétitifs établi par l'International Institute for Management Development (IMD) de Lausanne, la France a gagné une place. Entre 2013 et 2014, notre pays est en effet passé du 28e au 27e rang, loin derrière les États-Unis, la Suisse et Singapour. L'Allemagne se classe 6e, la Grande-Bretagne 16e et le Japon 21e. Les États-Unis conservent le leadership grâce à différents facteurs : résistance de l'économie, amélioration de la situation sur le marché du travail, prépondérance en matière technologique et qualité des infrastructures. La Suisse, Singapour et Hong Kong continuent quant à eux de bénéficier d'excellentes performances à l'exportation. Les pays européens dans leur ensemble améliorent leur position du fait d'une reprise économique graduelle.

Source : IMD World Competitiveness Yearbook 2014

1 États-Unis
2 Suisse
3 Singapour
27 France +1 place

Classement par pays de la compétitivité 2014 - IMD World Competitiviness Yearbook 2014

Les entreprises de plus en plus actives pour la santé de leurs salariés

Selon le dernier baromètre de la qualité de vie et de la santé au travail de CSP Formation[1] publié en juin 2014, 86,6% des employeurs ont lancé des actions de prévention en matière de santé pour leurs salariés au cours des douze derniers mois. Et plus d'une entreprise sur deux a mis à jour son document unique qui recense les risques auxquels sont exposés ses salariés. À cet égard, les employeurs sont de plus en plus nombreux à s'intéresser au stress et aux risques psychologiques (50,8% en 2014 contre 42,8% en 2013). Le principal levier pour améliorer la qualité de vie au travail est la communication interne, devant l'environnement de travail et l'optimisation de l'organisation au travail.

1. Enquête réalisée auprès de 122 responsables RH, HSE (hygiène sécurité environnement), formation et directeurs généraux.

L'expérience Cockpit continue sur le Web

Retrouvez la Banque Populaire sur banquepopulaire.fr et sur les réseaux sociaux





• Découvrez l'espace expert Entreprises dédié aux chefs d'entreprise sur *www.entreprises.banquepopulaire.fr*
• Abonnez-vous à la Newsletter Cockpit et restez connecté à l'actualité des entreprises
• Suivez Cockpit sur LinkedIn : *www.linkedin.com/company/cockpit-pour-les-entrepreneurs*

"L'enthousiasme est à la base de tout progrès."

— *Henry Ford, industriel américain, pionnier du secteur automobile*

SOMMAIRE

DOSSIER
Exporter, s'implanter : à la conquête des marchés !
- 04 à 07 -

ENTREPRENEURS
"Michel et Augustin" à l'assaut de la Grosse Pomme
- 08 et 09 -

ENTRETIEN
Les médias sociaux, levier de développement pour les entreprises
- 10 et 11 -

COACHING
Comment initier votre démarche développement durable ?
- 12 et 13 -

VOTRE ARGENT
Société holding : animatrice ou passive ?
- 14 -

ZAP'INC
Prix de la Cession-Reprise
- 15 -



Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont
Co-fondateurs de "Michel et Augustin"



EXPORTER, S'IMPLANTER : À LA CONQUÊTE DES MARCHÉS !

IMPOSSIBLE AUJOURD'HUI DE GRANDIR EN RESTANT CONFINÉ SUR LE MARCHÉ HEXAGONAL. MAIS CE PASSAGE OBLIGÉ AU-DELÀ DES FRONTIÈRES EST PLUS OU MOINS RISQUÉ SELON QUE L'ON EXPORTE SES PRODUITS ET SERVICES OU QUE L'ON S'IMPLANTE EN CRÉANT UNE FILIALE À L'ÉTRANGER. EXPLICATIONS.

« Seemi a toujours fait de l'export. » Xavier Vigneras est entré en 1990 à la Société d'étude d'équipement et de modernisation industrielle (Seemi), entreprise spécialisée dans la manutention et la palettisation pour l'industrie du carton ondulé et des sacs en papier basée à Angoulême. Gravissant tous les échelons de l'entreprise, il en est aujourd'hui le PDG après l'avoir rachetée en 2009. À cette époque pourtant, le développement international a failli être fatal à cette PME créée en 1964 et pourtant bien implantée sur son marché domestique.

En règle générale, une entreprise ne s'aventure hors de ses frontières que lorsqu'elle est solide sur ses bases financières – rentabilité, fonds propres – et qu'elle cherche non pas à pallier une baisse d'activité sur son marché local mais bien à élargir son business dans une stratégie de développement mûrement réfléchie. L'export est en effet un investissement coûteux qui suppose une solide organisation interne. Seemi en a fait la douloureuse expérience avec la création d'une filiale aux États-Unis qui a généré, entre 2005 et 2007, 2 millions d'euros de pertes, menaçant la survie même de l'entreprise. *« À l'époque, j'étais directeur général et mandataire social,* se souvient Xavier Vigneras. *Du jour au lendemain, notre banque principale a dénoncé toutes nos lignes de crédit ; heureusement, la Banque Populaire nous a accompagnés dans cette période difficile. »*

IDÉE ONE

VOTRE BANQUE VOUS AIDE À PRENDRE DES RISQUES

Trouver un marché à l'étranger est une opportunité de développement qui donnera à votre entreprise une nouvelle dimension économique. À condition de sécuriser votre démarche. Votre banque peut vous aider à financer cette approche et surtout à limiter vos risques en garantissant, par exemple, le paiement de votre livraison ou de votre prestation. Par son soutien, la banque renforce également votre crédibilité à l'international auprès de nouveaux clients et vous permet de développer votre stratégie jusqu'à l'implantation de filiales.

Le choix de l'export

En 2009, la filiale américaine a été mise en sommeil tandis qu'une autre implantation en Pologne était fermée, Seemi se contentant désormais d'exporter ses produits en s'organisant pour être la plus efficace possible. *« Nous travaillons avec des agents en Europe et hors d'Europe, au Brésil, en Israël, en Afrique du Sud, en Amérique du Sud, dans les pays baltes, en Scandinavie,* détaille Xavier Vigneras. *Ce sont des apporteurs d'affaires qui nous aident à prospecter les marchés. J'ai renoncé à prospecter seul car l'investissement est trop important ; sauf pour le marché des fabricants de sacs en papier sur lequel nous avons un commercial dédié. »* Une fois le client trouvé,

il faut s'adapter à ses exigences commerciales et financières avec, parfois, des montages spécifiques. *« Nous sommes intervenus en 2008 sur un contrat brésilien un peu particulier,* se souvient Yves Orlianges, expert international de la Banque Populaire Aquitaine Centre Atlantique. *Seemi demandait un paiement échelonné sur trois ans après le versement d'un premier acompte pour une facture globale d'environ 450 000 euros garantie par Coface à hauteur de 80 %. L'entreprise voulait un financement à moyen terme de la totalité du contrat. Nous lui avons accordé un prêt dont les échéances coïncidaient avec celles du client brésilien. »*

Un accompagnement spécifique

Deux autres montages du même type seront mis en place au Brésil avec d'autres clients, consolidant le lien entre Seemi et la banque pour déboucher sur d'autres opérations plus classiques d'accompagnement à l'export : financement court terme en Belgique pour couvrir le délai de livraison, garanties bancaires en Allemagne, au Royaume-Uni, en Égypte et en Amérique, avec par exemple l'émission d'une lettre de crédit *stand by* (qui garantit à l'exportateur le paiement de sa créance commerciale, et au client la livraison du produit commandé ou l'exécution des prestations dans les conditions prévues au contrat) pour un client canadien… *« Nous avons également fourni des crédits documentaires sur des pays du Maghreb* (une banque s'engage, pour le compte de son client importateur, à régler à l'exportateur dans un délai déterminé, *via* la banque de ce dernier, le montant de la facture contre la remise de documents conformes justifiant la valeur et l'expédition de la marchandise), précise Yves Orlianges.



XAVIER VIGNERAS,
PDG de la société Seemi

Et là, il faut veiller à ce que la rédaction du document corresponde bien à la nature du contrat signé, au risque sinon de ne pas être payé. » *« C'est notre rôle de conseil,* insiste-t-il. *Nous accompagnons l'entreprise du début à la fin. »* Seemi réalise aujourd'hui plus de 50 % de son chiffre d'affaires (9 millions d'euros avec 50 salariés) à l'exportation. Et pour mener à bien cette stratégie, Xavier Vigneras s'en remet pleinement à son conseiller. *« Avant d'effectuer nos opérations, nous appelons Yves Orlianges pour savoir comment procéder,* confie le PDG de Seemi. *Et avec lui on peut fermer les yeux, on sait qu'il va nous aider. »*

Des filiales à l'international

La société Macopharma, elle, a fait le choix de s'implanter directement à l'étranger. Né en 1977 à Tourcoing dans l'univers textile, ce groupe est devenu l'un des leaders mondiaux du matériel médical : kits de transfusion sanguine, poches de perfusion, masques respiratoires, produits de biothérapie. Présente dans 70 pays, l'entreprise pèse 175 millions d'euros de chiffre d'affaires et emploie 2 300 personnes dont 1 400 en France. Elle possède quatre usines en France, en Pologne et en Tunisie et poursuit depuis plus de 14 ans une stratégie de développement international soutenu. D'abord avec des opérations classiques à l'export pour lesquelles elle a été accompagnée par la Banque Populaire du Nord sous forme de garanties et de couverture de change. Puis avec l'implantation de filiales commerciales avec l'aide de Pramex, le cabinet conseil du Groupe BPCE, spécialiste de l'accompagnement des investissements directs à l'étranger (IDE) des PME, avec lequel la Banque Populaire du Nord l'a mise en relation. *« Nous avons démarré en 2009 à Dubaï,* détaille Bruno Desreumaux, directeur financier de Macopharma. *Pramex s'est occupé de toutes les formalités administratives, a obtenu les autorisations nécessaires, les licences et a trouvé les bureaux. »* Depuis, deux autres opérations ont été menées avec Pramex. La première en Inde en 2013 : *« C'est un pays très compliqué, très procédurier,* souligne le directeur financier de Macopharma. *Il a fallu six mois pour créer la filiale, un an pour ouvrir le compte bancaire. Seuls, nous n'y serions jamais parvenus. »* La seconde opération au Royaume-Uni, où Macopharma a confié la comptabilité de sa filiale britannique (20 millions d'euros de chiffre d'affaires, 10 salariés) à Pramex qui joue le rôle d'expert comptable.

Si certaines entreprises de la nouvelle économie naissent « globales », les PME traditionnelles doivent faire preuve de prudence avant de se lancer dans la grande aventure de la mondialisation.

Un parcours balisé

L'accompagnement de la PME nordiste par un cabinet expert lui permet de limiter ses risques à l'international avec la création de sociétés pleinement opérationnelles quand les obstacles sont nombreux. La mise en place d'une filiale (*ex nihilo*, par croissance externe ou sous forme de *joint-venture* avec un partenaire local) suppose en effet une parfaite connaissance des cadres juridique et réglementaire, fiscal, social et financier du pays où l'on veut s'implanter. Sa mise en route exige ensuite la maîtrise des règles comptables locales (les normes IFRS par exemple n'existent pas en Chine ou au Brésil), un savoir-faire fiscal pour rapatrier les bénéfices, sans parler de la gestion quotidienne de l'entreprise (fiches de paie, contrats de travail, déclarations sociales, notes de frais des commerciaux…). C'est pourquoi l'implantation, qui est souvent une seconde étape sur la voie de l'internationalisation après un passage obligé par l'export, exige plus encore une véritable maturité financière de l'entreprise mère ainsi qu'une stratégie et des objectifs clairs.

Exporter peut être la résultante d'une simple opportunité commerciale, mais le choix de s'implanter à l'étranger pour se rapprocher de ses marchés doit être mûrement réfléchi. Et si certaines entreprises de la nouvelle économie naissent « globales » et s'orientent d'emblée vers la création de filiales internationales, les PME traditionnelles doivent quant à elles faire preuve de prudence avant de se lancer dans la grande aventure de la mondialisation.

www.seemi.com
www.macopharma.com



Retrouvez le dossier « International » sur www.entreprises.banquepopulaire.fr

LE COACHING

SÉCURISER SON INTERNATIONALISATION

1 - Consolider ses positions domestiques

Le développement d'une entreprise à l'international suppose un investissement en temps et en argent. Une entreprise fragile a peu de chance de réussir. Elle doit disposer des ressources financières, de capacités de production suffisantes et d'une organisation interne adéquate.

2 - Choisir ses marchés avec discernement pour être efficace

Il est primordial de connaître le marché cible et de savoir si son produit ou service est adapté à la demande locale. Mieux vaut bénéficier de partenaires déjà implantés sur le terrain capables de trouver les bons distributeurs et d'analyser la concurrence.

3 - Se faire accompagner par des experts pour limiter les risques

Il ne faut pas hésiter à se rapprocher d'entreprises déjà présentes sur le marché convoité pour profiter de leur expérience. Et faire appel aux organismes compétents (CCI, Ubifrance, Coface…).

L'EXPORT : 1re ÉTAPE D'UNE STRATÉGIE DE CROISSANCE INTERNATIONALE

LE POINT DE VUE DE… PHILIPPE DUBOIS – DIRECTEUR COMMERCIAL ET MARKETING DE PRAMEX INTERNATIONAL, FILIALE DU GROUPE BPCE



Même si l'export peut être la réponse à une opportunité commerciale, exporter nécessite une stratégie, car c'est très souvent le « passage obligé » avant d'envisager une implantation à l'étranger. Une PME procède souvent par étapes en exportant d'abord dans un seul pays, puis dans plusieurs, avant de s'implanter. Exporter permet de se tester sans prendre trop de risques, car la démarche est réversible et peut s'arrêter à tout moment (contrairement à une création de filiale ou une acquisition). Dans chaque pays, les PME se font souvent aider d'institutionnels pour prospecter avant de signer des partenariats avec des importateurs/distributeurs locaux, qui permettent de pénétrer rapidement le marché tout en portant en partie le risque commercial. En résumé, l'export diminue le risque financier mais aussi le contrôle local des opérations ; c'est l'inverse pour ce qui concerne l'investissement direct à l'étranger. L'implantation peut se faire en créant une société *ex nihilo*, en rachetant une entreprise locale ou en s'associant avec elle dans une *joint venture*. Mais dans tous les cas, cette démarche exige d'avoir mûrement préparé son projet et d'avoir une certaine surface financière (taille critique) car les risques sont plus élevés ; en revanche, le contrôle local du business est assuré et son développement accéléré. Enfin, rappelons que ce scenario d'internationalisation (export puis implantation) n'est pas écrit dans le marbre : certaines start-up sont *born global* (implantées à l'étranger dès leur naissance), car elles sont innovantes et dirigées par des entrepreneurs à la culture très internationale, qu'il s'agisse de jeunes entrepreneurs ou d'entrepreneurs plus expérimentés.



"MICHEL ET AUGUSTIN" À L'ASSAUT DE LA GROSSE POMME

LA JEUNE MARQUE DE BISCUITS ET YAOURTS "MICHEL ET AUGUSTIN" A CONSOLIDÉ SA CROISSANCE GRÂCE À UNE STRATÉGIE MARKETING DÉCALÉE. ELLE S'INSTALLE À NEW YORK POUR CONQUÉRIR LE MARCHÉ AMÉRICAIN.

— Rencontre avec Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont, co-fondateurs —

De leurs deux prénoms, ils ont fait une marque. En l'espace de quelques années, Michel et Augustin se sont imposés dans les rayons de la grande distribution avec leurs sablés, cookies, yaourts et feuilletés apéritifs. Aujourd'hui, l'aventure démarrée dans la cuisine d'un appartement parisien a rejoint le cénacle des entreprises hexagonales à forte croissance. *« Un chiffre d'affaires de 35 millions d'euros attendu cette année, une progression de 45 % sur les six derniers mois et 80 salariés »,* annonce fièrement Augustin qui s'attaque avec son complice au marché américain en commençant par New York.

Leurs produits y débarqueront au sens propre en fin d'année, dix ans après leurs débuts d'entrepreneurs… Michel de Rovira et Augustin Paluel-Marmont sont amis d'enfance. Tous deux diplômés de l'ESCP, ils se lancent en 2004 dans la confection de biscuits.

De l'humour sur l'étiquette

Son CAP de pâtissier en poche, Augustin cuit leurs premiers sablés « ronds et bons » chez lui. Michel les emballe pour les vendre chez un épicier du 18e arrondissement parisien : premier succès d'estime et de voisinage. Dès cette époque, la Banque Populaire Rives de Paris les accompagne. Elle est restée jusqu'à aujourd'hui leur unique banque pour la gestion de compte, le placement de trésorerie et la fourniture de moyens de paiement. En 2005, ils sous-traitent la fabrication des sablés « naturels, sans conservateurs ni additifs », puis en 2008, celle des premiers yaourts « Vache à boire ».

L'entreprise se concentre quant à elle sur les recettes et le marketing. Leurs modèles : les glaces américaines Ben & Jerry's auxquelles le duo parisien emprunte la science du packaging. Sur les emballages aux couleurs vives et dessins enfantins, Michel et Augustin racontent avec humour leur histoire, donnent leurs numéros de téléphone et leurs e-mails. Objectif : miser sur le bouche à oreille et la viralité du Web pour faire connaître la marque. Les « trublions du goût », comme ils se dénomment eux-mêmes, se déguisent pour faire la promotion de leurs produits dans les supermarchés. Les vidéos sont postées sur leur site, relayées sur Facebook, le *buzz* fait le reste. Petit à petit, la marque s'installe, séduit les acheteurs de la grande distribution comme Monoprix, défricheur de tendances.

Il y a quelques mois pour chasser le yaourt grec et son échec commercial. *« Nous nous sommes bananés »,* reconnaît avec humour Augustin.

La marque a lancé sa première campagne de publicité à la télévision cet été après avoir ouvert son capital à Artémis, la holding de la famille Pinault, en juillet 2013. Cet investisseur historique de l'entreprise a pris 70 % du capital, les deux associés fondateurs conservant 30 % des parts. Un apport financier de 12 millions d'euros permettra de financer le développement

"Miser sur le bouche à oreille et la viralité du Web pour faire connaître la marque"

12 millions d'euros pour financer la croissance

Aujourd'hui, les « bananeraies » – c'est le nom du siège social de l'entreprise à Boulogne-Billancourt (92) et de son annexe lyonnaise – ouvrent leurs portes chaque jeudi aux *aficionados* de la marque et à des personnalités.

La marque multiplie les opérations de communication (chasse au chameau dans les rues de Boulogne, nuit à la belle étoile dans un parc de la ville…) et négocie avec soin la poursuite de l'aventure. Les troupes se sont professionnalisées – *« nous avons embauché cinq ingénieurs agronomes en 2014 »,* ajoute Augustin.

Une douzaine de sous-traitants répartis en France fabriquent les produits dont la gamme s'enrichit régulièrement de nouveautés. Dernière en date : la citronnade arrivée en rayon

international de la société déjà présente à l'exportation dans 21 pays, notamment en Belgique, en Suisse, en Suède, à Hong Kong et à Singapour. *« Nous ciblons en priorité New York, où nous allons implanter une filiale avec une dizaine de personnes, et ensuite les grandes villes avec l'espoir de réaliser à terme 12 % de notre chiffre d'affaires aux États-Unis »,* confie Augustin. Autre projet en réflexion : la construction d'un centre de production en propre dans l'Hexagone pour fabriquer la mousse au chocolat, produit leader de la marque sur le marché français et que Michel et Augustin espèrent faire découvrir aux Américains. La jeune pousse hexagonale prendrait ainsi une nouvelle dimension en devenant un acteur industriel à part entière sur son marché. ■

LE COACHING

TROIS ÉTAPES POUR VENDRE ET FIDÉLISER GRÂCE AU MARKETING 2.0

1 – Miser sur la transparence

Ouvrir virtuellement les portes de son entreprise en présentant l'origine des produits, la qualité des ingrédients et la méthode de fabrication ou d'approvisionnement permet de gagner la confiance des clients. Créer du contenu à valeur ajoutée par la diffusion de vidéos présentant la production, la restitution des avis de clients testeurs ou le recours à des labels extérieurs et reconnus renforce la proximité avec sa clientèle.

2 – Partager ses expériences

À titre d'exemple, fêter la signature d'un contrat à l'international avec ses clients nationaux crée de la complicité. En B to B, partager sa veille sur un secteur en mutation par les réseaux sociaux dédiés aux professionnels enrichit la relation avec les clients, les fournisseurs et les investisseurs.

3 – Transformer ses clients en ambassadeurs

Détecter ses clients les plus fidèles, d'une part pour convaincre les prospects de la qualité du produit, d'autre part pour les intégrer au service après-vente. Penser à les rétribuer en les associant aux nouveautés en avant-première (choix du nom ou des couleurs du packaging) et aux événements culturels ou sportifs soutenus par l'entreprise.

LA SUCCESS STORY FRANÇAISE EN 3 CHIFFRES CLÉS

2004

Michel et Augustin abandonnent leur parcours tout tracé de cadres supérieurs pour fabriquer leurs premiers sablés.

2006

L'entreprise se diversifie dans les produits frais avec les yaourts « Vache à boire » et emménage à Boulogne-Billancourt (92).

2013

Artémis devient l'actionnaire principal de la société avec 70 % du capital.

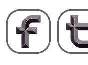






www.micheletaugustin.com

Retrouvez tous nos témoignages d'entrepreneurs sur www.entreprises.banquepopulaire.fr et sur les réseaux sociaux





ENTRETIEN

« Les médias sociaux sont de puissants vecteurs de communication, de collaboration, de création de valeur »

FACEBOOK, TWITTER, INSTAGRAM, LINKEDIN… LES MÉDIAS SOCIAUX SONT UN LEVIER SUPPLÉMENTAIRE DE DÉVELOPPEMENT POUR L'ENTREPRISE. À CONDITION D'EN CONNAÎTRE LES RÈGLES.

— Entretien avec Frédéric Cavazza, bloggeur et conférencier, auteur de plusieurs ouvrages sur les médias sociaux —

Aujourd'hui, de nombreuses entreprises utilisent les médias sociaux. Mais en tirent-elles vraiment des bénéfices ?

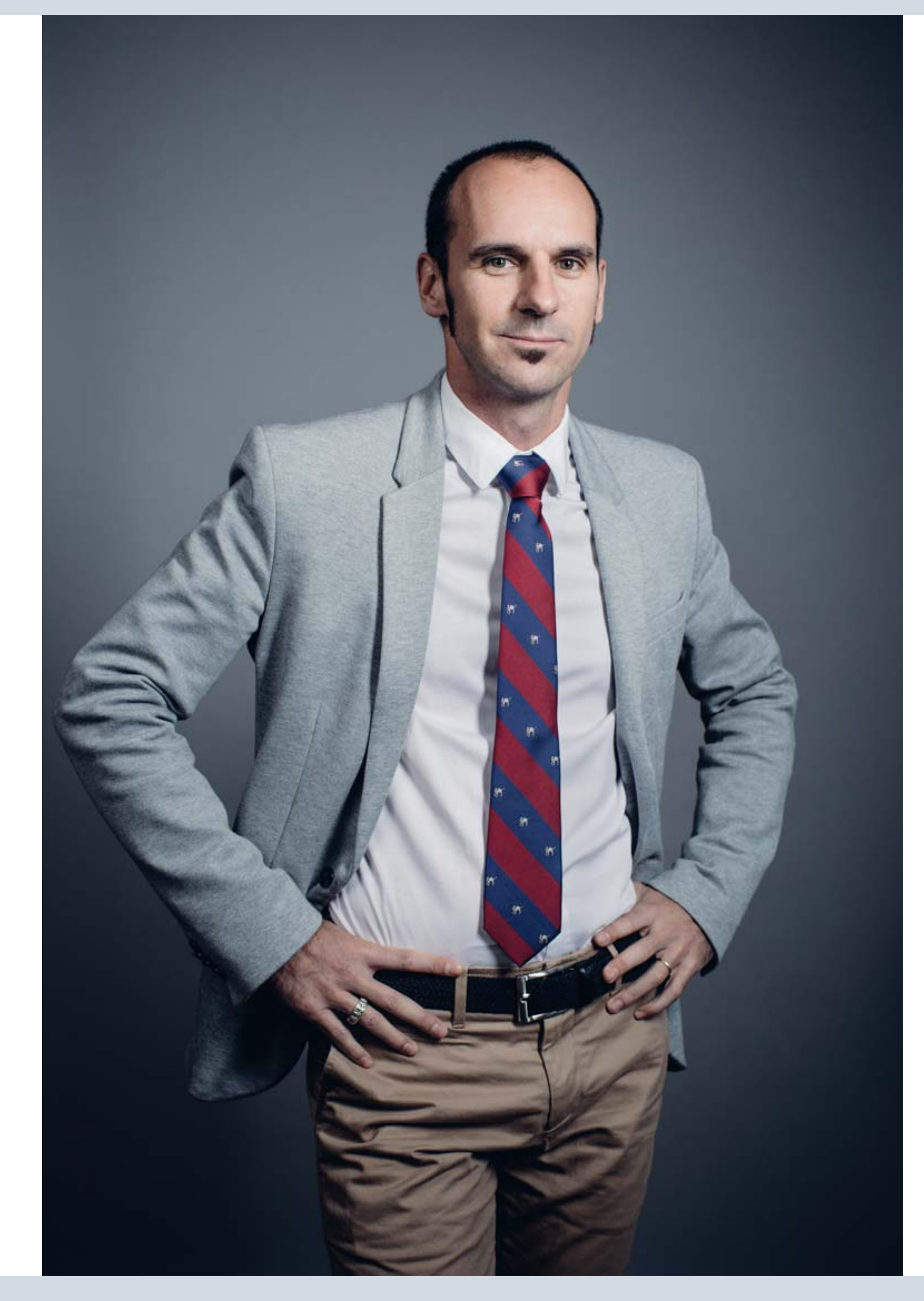
Oui, absolument. Les médias sociaux sont aujourd'hui incontournables. Facebook a conquis 100 millions de membres en moins de neuf mois ! Un milliard et demi d'internautes sont désormais connectés sur les réseaux sociaux. Un exemple : Coca-Cola réunit 34 millions de « fans » sur Facebook, soit plus que la population du Venezuela ! Ces chiffres font forcément rêver les entreprises : 80 % des marques sont présentes sur les médias sociaux ; bien évidemment sur Facebook et YouTube, mais aussi sur Twitter, LinkedIn, Viadeo, Instagram, Pinterest, pour ne citer que les plus importants. Ces puissants vecteurs de communication, de collaboration, de création de valeur sont d'ores et déjà utilisés par les entreprises pour augmenter la visibilité de leur marque, améliorer leur gestion de la relation client, élargir leur circuit de distribution, nouer des partenariats, recruter des collaborateurs… Ces promesses poussent les PME à leur emboîter le pas.

Se lancer, oui. Mais comment ?

Le mode d'emploi des médias sociaux, pensé pour le grand public, s'avère relativement simple en soi. Dans chaque entreprise, il existe très probablement la bonne personne qui en connaît les us et coutumes, les trois quarts des salariés utilisant les médias sociaux à titre privé. Le mot d'ordre : accepter les interactions, quitte à essuyer des critiques. La communication sur les médias sociaux diffère fondamentalement de la communication traditionnelle qui fonctionne davantage avec des messages calibrés. Sur les médias sociaux, l'entreprise n'a pas nécessairement l'initiative de la communication : un client insatisfait s'exprimera spontanément et les mécontents répercuteront les critiques. En face, l'entreprise doit apprendre à ouvrir le dialogue pour se mettre à la place du client, à réfléchir en termes d'usage, et faire preuve de transparence.

Comment les PME peuvent-elles mettre en place une stratégie médias sociaux ?

Il appartient au chef d'entreprise de réfléchir avec ses commerciaux, ses services support, ses clients, afin de savoir quels médias sociaux cibler en priorité. Autre point crucial : le choix du collaborateur qui aura pour mission d'évangéliser l'entreprise à l'utilisation des médias sociaux, qui vont transformer en profondeur les méthodes de travail de chacun. Il sera le chef d'orchestre qui maîtrise les rouages de l'entreprise et sait à tout moment qui a intérêt à prendre la parole : lancement d'un nouveau produit, campagne de recrutements, changement de logo… Attention par ailleurs aux idées reçues. Les entreprises ont souvent tendance à penser qu'elles doivent privilégier Facebook pour concentrer leurs moyens. Or exister sur Facebook et faire face à la concurrence – particulièrement vive sur ce média social – ne sont pas chose aisée. Avant de se lancer, il faut définir clairement ses objectifs pour pouvoir y développer une audience viable et pérenne afin de sortir du lot. Certaines entreprises auront tout intérêt à privilégier les plateformes d'échange de photos comme Instagram ou Pinterest si leurs produits s'y prêtent, et d'autres entreprises YouTube par exemple pour valoriser leurs vidéos. Les activités B to B feront plutôt appel à LinkedIn.



« L'important pour une entreprise est d'accepter les interactions, quitte à essuyer des critiques. »

Les médias sociaux sont-ils adaptés à une communication de crise ?

Cela peut en effet être un bon canal, notamment pour une gestion des interactions en temps réel qui permet de véhiculer de l'information rapidement et éviter ainsi l'amplification de la crise. Le rapport coût/efficacité est dans ce contexte démultiplié, l'entreprise s'adressant directement à tous les publics : les médias traditionnels comme les clients et partenaires de l'entreprise, ce qu'un communiqué de presse publié en fin de journée ne saurait réussir. ◼

L'ESSENTIEL

Selon l'Observatoire annuel de l'Ifop, Facebook, YouTube et Twitter dominent le classement des médias sociaux les plus connus en France avec une notoriété supérieure à 90 %. Les formats courts comme Twitter et les réseaux professionnels comme LinkedIn enregistrent les plus fortes progressions dans le nombre d'utilisateurs inscrits. Cette réputation reflète largement l'usage réel, puisque les utilisateurs de Facebook, Instagram, Google+, Twitter, YouTube et Tumblr se connectent tous les jours ou au moins une fois par semaine.

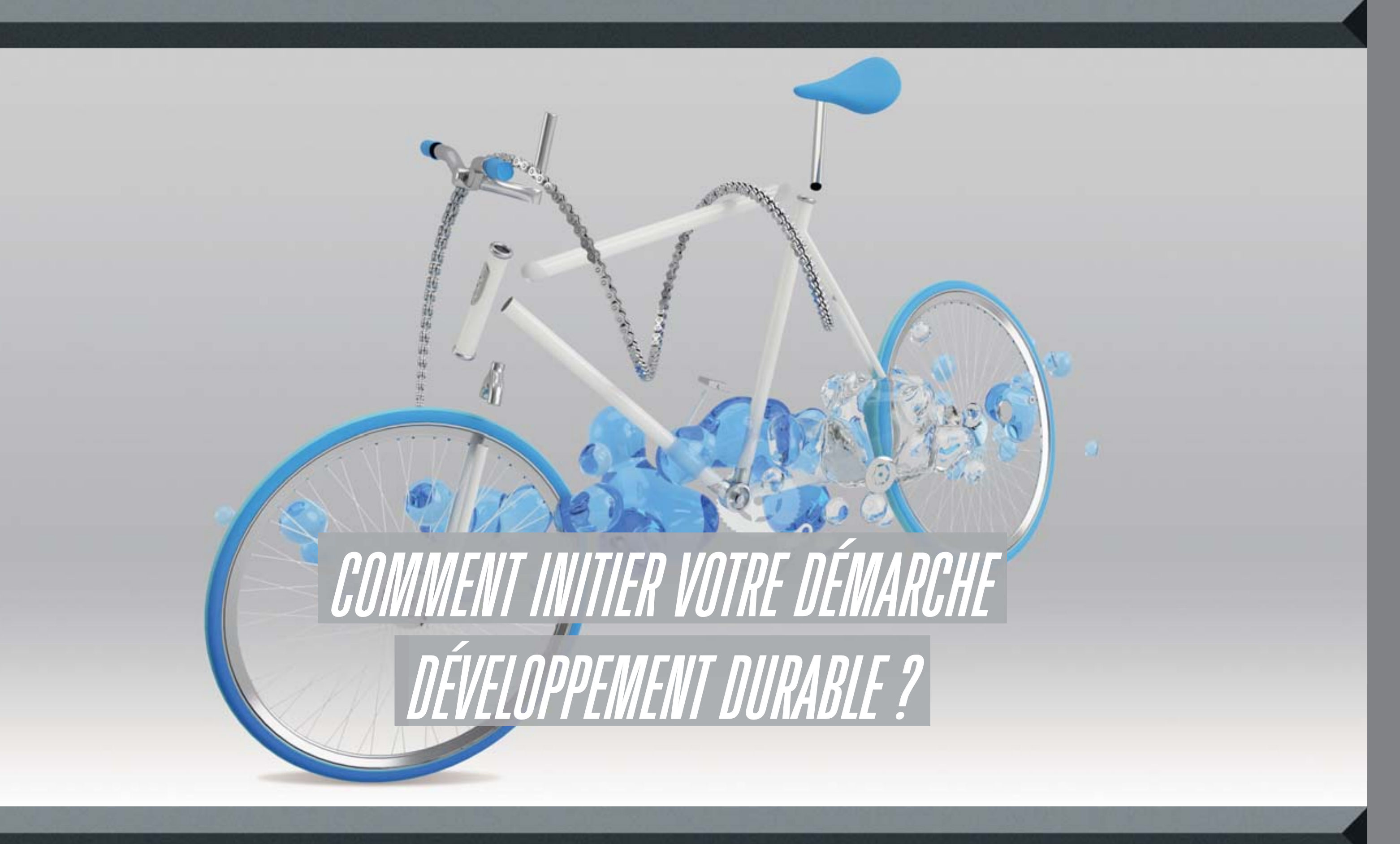
28 MILLIONS

DE FRANÇAIS "FANS" D'UNE TPE-PME HEXAGONALE SUR FACEBOOK

Source : BPI France, juin 2014

BIO EXPRESS

Frédéric Cavazza travaille dans l'univers internet depuis 17 ans. Il a acquis une solide expérience des métiers d'Internet et du commerce électronique au sein d'agences web (Fi System, Wcube, Framfab, SQLI) et de grandes entreprises (AXA, Cnam, Bouygues Telecom), et accompagné de nombreux clients grands comptes (La Redoute, Galeries Lafayette, Veolia, Renault, Orange, L'Oréal…) et des start-up (DailyMotion, SplitGames, PurePeople, Ziki, Jamendo, Doctissimo, Ma résidence, MisterGoodDeal, Jiwa…). En 2003, il a créé son premier blog sur l'innovation et les usages du Net. Il anime aujourd'hui huit blogs liés à des thématiques numériques dont le blog MédiasSociaux.fr lancé en 2008. Il vient de publier deux ouvrages : *Social Business, comment définir une stratégie viable pour votre marque sur les médias sociaux* et *Internet mobile, la révolution des terminaux alternatifs*, et intervient en tant que consultant conférencier dans les entreprises.



COMMENT INITIER VOTRE DÉMARCHE DÉVELOPPEMENT DURABLE ?

ACHETER LOCAL, BIO, SOLIDAIRE, ÉTHIQUE… AUTANT DE COMPORTEMENTS SOCIÉTAUX QUI, AU-DELÀ DU PRIX ET DE LA QUALITÉ, DEVIENNENT INCONTOURNABLES DANS L'ACTIVITÉ DE CHAQUE ENTREPRISE. TOUT LE MONDE EN PARLE MAIS PAR OÙ COMMENCER ?

1 – Établissez un diagnostic

Le point de départ de toute démarche de développement durable consiste à établir un diagnostic des enjeux sociétaux pouvant influencer le développement de l'entreprise et ses parties prenantes : clients, salariés, fournisseurs, actionnaires, collectivités locales, etc. L'engagement de la direction générale est souvent cité comme un prérequis à cette démarche. En réalité, n'importe quel service peut s'emparer du sujet. Dans une PME, le dirigeant doit surtout être à l'écoute de ses salariés, se montrer curieux de ce qui l'entoure et ouvert à toutes propositions.

2 – Mettez en place une stratégie et un plan d'actions

À partir du diagnostic, on peut déployer une stratégie de réponse aux attentes sociétales avec deux principaux leviers d'action : rendre son entreprise exemplaire par de bonnes pratiques managériales internes, sociales et environnementales ; développer une démarche de business responsable sur des produits liés à la croissance verte et responsable. Cette réponse client n'est pas évidente car les circuits de distribution des offres vertes et labellisées sont différents des circuits de vente classiques ; il en va de même des comportements des clients. Le retour sur investissement ne sera pas immédiat mais cette démarche reste nécessaire pour rendre cohérente la stratégie RSE de l'entreprise.

3 – Visez une amélioration continue du dispositif

C'est le moment de mettre en place des tableaux d'indicateurs développement durable complémentaires des indicateurs financiers, de nommer un référent ou responsable développement durable dans l'entreprise, de créer une organisation pivot qui va permettre de contrôler ce qui a déjà été fait et d'anticiper les nouveaux besoins dans un mode de dialogue continu avec les parties prenantes internes (actionnaires, salariés) ou externes (clients, fournisseurs…). L'outil digital permet d'accélérer l'acculturation au développement durable par les réseaux collaboratifs d'entreprise ou les sites internet RSE permettant de tester les nouvelles offres sociétales. ■

QUESTIONS D'ENTREPRENEURS

CHAQUE TRIMESTRE, RETROUVEZ LES RÉPONSES DE NOS EXPERTS SUR TOUTES LES QUESTIONS LIÉES AU QUOTIDIEN DE VOTRE ENTREPRISE.

Comment les banques fixent-elles les taux de crédit aux entreprises ?

Quatre éléments principaux entrent en compte dans la fixation des taux de crédit : le taux de refinancement sur la durée du prêt, c'est-à-dire le coût de la ressource monétaire sur le marché ; les frais généraux de la banque ; la rémunération de ses capitaux propres aux actionnaires ou sociétaires ; enfin le risque lié à l'entreprise, appelé aussi risque de contrepartie. Pour mesurer ce risque, la banque examine l'environnement socio-économique de son client ainsi que ses fondamentaux : fonds propres, marges, résultat, secteur d'activité, profil du dirigeant, actionnariat… Par ailleurs, les exigences réglementaires sur la solidité financière des banques pèsent sur leur capacité de distribution de prêts. Toutes n'ont pas le même profil de bilan, ce qui explique aussi que le taux appliqué diffère entre établissements.

HENRI FERRAO
Directeur adjoint Stratégie et Marketing Entreprises - BRED Banque Populaire

À quoi sert l'assemblée générale d'une Banque Populaire ?

L'assemblée générale réunit une fois par an l'ensemble des sociétaires de la banque. Cette journée est importante : c'est le moment où la banque présente son bilan de l'année écoulée, où sont validés ses comptes sociaux et d'activité, où est votée l'affectation de ses résultats et où les sociétaires élisent, en leur sein, leurs représentants au conseil d'administration. Moment d'échange et de partage, l'assemblée générale est aussi pour les sociétaires – tous clients de la banque – une occasion privilégiée de découvrir les actions menées par leur banque sur son territoire, de poser des questions ou de donner leur point de vue. Un véritable espace d'expression pour orienter les décisions du conseil d'administration.

OLIVIER HAERTIG
Directeur délégué à l'engagement coopératif BPCE

Combien de temps faut-il pour s'implanter en Chine ?

Pour s'implanter en Chine, il faut compter environ six mois en créant une filiale détenue en propre. Ce délai prend en compte la recherche de bureaux – une adresse physique et un bail sont indispensables –, la création de la structure juridique, l'ouverture du compte bancaire ainsi que les divers enregistrements « post-création », notamment pour obtenir l'équivalent d'un numéro de TVA et pouvoir facturer. Sans oublier les aspects RH pour recruter du personnel ou l'expatrier depuis la France, adapter les contrats de travail, mettre en place un plan de formation. Si l'on crée une *joint-venture* avec un partenaire local, six mois suffisent rarement car les négociations et la préparation du contrat durent généralement plusieurs semaines. Il en va de même pour la mise en place d'un site industriel qui suppose un délai supplémentaire pour l'aménagement des installations, la mise en route des machines et l'obtention des autorisations nécessaires.

ALINE RENARD-WANG
General Manager Pramex International en Chine

SOLUTIONS

CREANCE*net* : 1RE APPLI AFFACTURAGE !

Principe : la première application mobile pour suivre partout et à tout moment son compte d'affacturage depuis son smartphone.

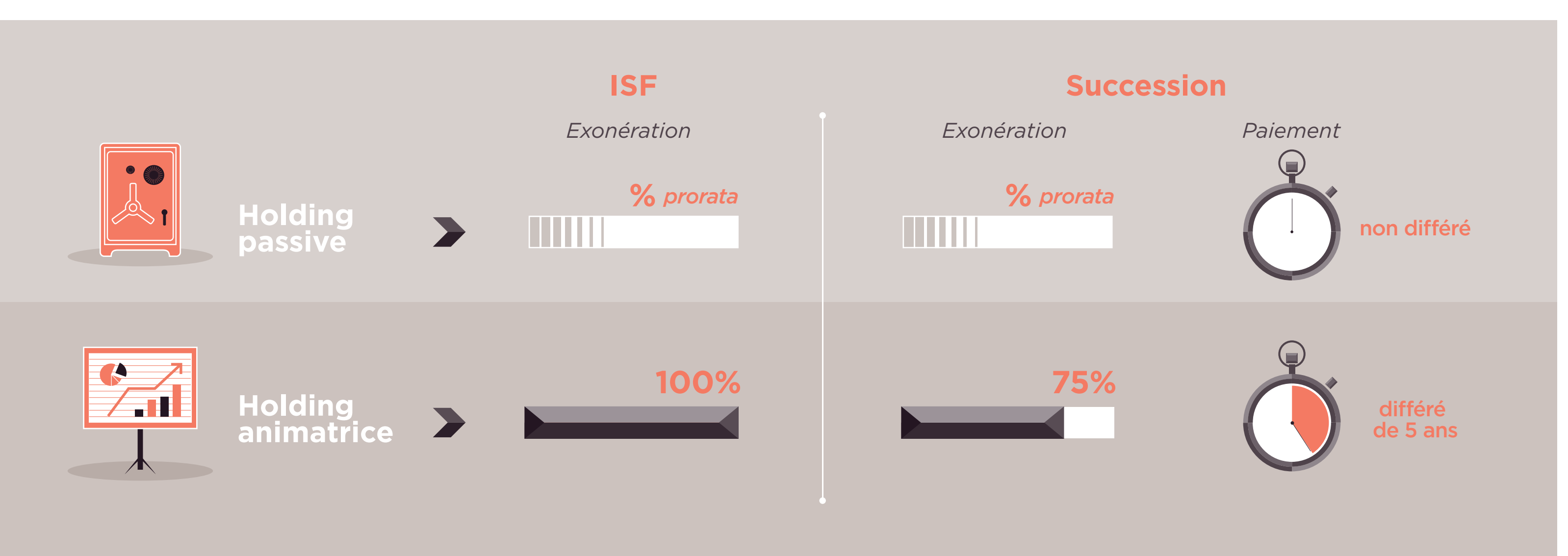
Avantages : CREANCE*net* permet de visualiser en un coup d'œil les indicateurs clés du compte : position, montant et date de traitement de la dernière remise et du dernier décaissement. Cette application permet aussi de recevoir des alertes essentielles sur les impayés, les suppressions d'approbation, les encours contentieux, les litiges et les règlements directs. Renseigné en temps réel, le dirigeant suit au plus près ses financements, les règlements de ses clients et l'évolution de sa trésorerie. Il peut prendre plus rapidement les meilleures décisions pour optimiser sa gestion, agir immédiatement auprès de ses clients et – à partir de l'application – entrer en contact par mail avec son gestionnaire de compte d'affacturage.

Pour qui, pour quoi : pour les dirigeants et leurs responsables financiers en situation de mobilité. CREANCE*net* est téléchargeable gratuitement sur l'App Store et Google Play, puis accessible avec les mêmes identifiant et mot de passe que ceux utilisés pour se connecter au site internet de gestion. Simple, rapide et efficace !



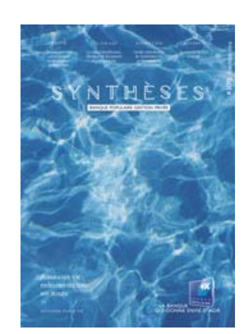
Pour en savoir + :
http://bit.ly/CREANCEnet

SOCIÉTÉ HOLDING : ANIMATRICE OU PASSIVE ?



UNE HOLDING ANIMATRICE EST PLUS AVANTAGEUSE, FISCALEMENT, QU'UNE HOLDING PASSIVE.

L'administration fiscale distingue deux types de sociétés holding : les holdings dites « passives », qui détiennent et gèrent leurs participations, et les holdings dites « animatrices » qui participent activement à la conduite de la politique du groupe, au contrôle des filiales et assurent des services spécifiques (comptables, financiers…). La qualification n'est pas neutre, elle a des incidences sur plusieurs dispositifs fiscaux de faveur.



Synthèses #109 Banque Populaire Gestion Privée

Retrouvez un dossier consacré à l'assurance vie www.gestionprivee.banquepopulaire.fr

Exemples de dispositifs fiscaux concernés

Seuls les titres d'une holding animatrice pourront être totalement exonérés d'ISF au titre des biens professionnels, alors qu'une holding passive n'aura jamais cette qualification : cette exonération ne pourra se faire qu'au *prorata* des titres qu'elle détient dans l'une des sociétés opérationnelles ayant la qualification de « bien professionnel du chef d'entreprise ».
En matière de succession, l'exonération de 75 % de la valeur des titres de sociétés faisant l'objet d'un pacte Dutreil sera totalement applicable aux titres de la holding animatrice, mais seulement au *prorata* de détention de la société opérationnelle pour une holding passive.
Le paiement des droits de succession différé sur cinq ans puis fractionné sur dix ans (au taux actuel de 0 %) n'est applicable qu'au titre de holding animatrice.
En cas de cession du groupe pour départ en retraite du dirigeant, la holding cédée ne bénéficiera pas des mêmes abattements sur les plus-values suivant qu'elle a été ou non animatrice.

Holding animatrice : un statut à prouver

Pour que la holding bénéficie de la qualification d'animatrice, encore faut-il pouvoir prouver l'animation du groupe par celle-ci. Un dirigeant commun et des rapports d'assemblée générale statuant sur les résultats de la société opérationnelle ne suffisent pas ; la politique du groupe doit réellement être décidée par la holding de laquelle doivent *a minima* partir des mails vers les filiales ordonnant l'application de la stratégie. Des comités stratégiques organisés par la holding et donnant lieu à compte rendu sont également un moyen de prouver le caractère animateur de la holding. Attention : dans le cas des LBO*, l'administration fiscale remet régulièrement en cause la qualification d'animatrice pour les holdings qui n'ont en fait pour seul objet que de détenir et financer les titres de la société d'exploitation. ■

* Leverage Buy-Out.

> *La qualification d'une holding animatrice nécessite la fourniture de preuves sérieuses*

OBJETS CONNECTÉS

UN LEVIER DE CROISSANCE POUR LES ENTREPRISES FRANÇAISES ?

Les objets connectés représentent le nouvel eldorado technologique pour les entreprises, l'une des 34 filières stratégiques de reconquête industrielle de notre pays. Selon une étude du groupe Cisco, ils constitueront un marché potentiel de 14 400 milliards de dollars en 2020. Et la France est bien placée avec des start-up comme Withings (appareil pour optimiser son sommeil, *image ci-dessous*), Parrot (drones), Netatmo (station météo). Ces jeunes pousses doivent leur succès naissant à leur maîtrise de la technologie, du design et de l'ergonomie. Pour doper ce marché émergent, les pouvoirs publics entendent créer à Angers, d'ici la fin de l'année, une « Cité des objets connectés » : 16 000 m² de bureaux et d'espaces industriels, 15 millions d'euros investis sur 4 ans. ■

Source : L'internet of Everything, livre blanc de Joseph Bradley, Joël Barbier et Doug Handler, Cisco, 2013.

ÉTUDE

ACCÉLÉRER L'INTERNATIONALISATION

Accompagnées au plus tôt, les PME et ETI primo-investisseurs à l'étranger gagneraient du temps pour profiter des opportunités de la mondialisation. C'est la conclusion de l'étude *« L'expérience : un atout à transmettre pour l'internationalisation »* de Pramex[1]. Pour la réaliser, le cabinet de conseil en accompagnement des entreprises à l'international du Groupe BPCE a en effet comparé les stratégies des grands groupes et des PME-ETI françaises.
Toutes s'ouvrent progressivement à l'international en commençant par exporter ; mais si les grands groupes s'implantent ensuite de manière autonome, les PME-ETI, par méconnaissance des marchés, se contentent souvent de filiales partagées ou d'implantations dans des pays limitrophes.
Leur apporter une expérience des marchés internationaux les aiderait à mener, plus vite, une stratégie d'internationalisation aboutie. ■

1- Retrouvez l'étude Pramex sur : www.pramex.com

PRIX DE LA CESSION-REPRISE

TROIS CLIENTS BANQUE POPULAIRE RÉCOMPENSÉS

Organisé par la CGPME dans le cadre du salon Planète PME, le Prix de la Cession-Reprise récompense les réussites partagées de duos cédant-repreneur. Cet événement a distingué trois entreprises accompagnées par la Banque Populaire : le prix Cession-Reprise est revenu à Niort Evasion, spécialisée dans l'aménagement et la vente de camping-cars ; deux prix Coup de cœur ont par ailleurs été décernés à l'agence de *field marketing* Alinéa et à la société d'aménagement paysager Sapin Vert. Ces récompenses mettent en valeur les clés d'une transmission réussie : une bonne préparation et une anticipation du projet, un solide accompagnement tout au long du parcours et une confiance mutuelle entre cédant et repreneur. Elles démontrent aussi l'expertise de la Banque Populaire dans ce domaine essentiel pour la vitalité du tissu économique français et indispensable à la conservation des emplois. Historiquement reconnue comme banque de la création d'entreprise, la Banque Populaire a l'avantage de couvrir l'ensemble des métiers de l'ingénierie financière sur tout le territoire, et soutient cédants et repreneurs d'affaires à toutes les étapes du processus de transmission, depuis la recherche des opportunités jusqu'au financement de l'opération. ■



– ÉVÉNEMENT –

PARTICIPEZ AUX TROPHÉES « SENTEZ-VOUS SPORT » !

L'opération nationale « Sentez-Vous Sport », dont le Groupe BPCE est partenaire, innove cette année avec la création des Trophées Sentez-Vous Sport à destination des entreprises. Trois catégories ainsi qu'un trophée « Coup de cœur du jury » récompenseront les initiatives exemplaires.
Date limite d'inscription le 31 octobre et remise des prix le 16 décembre 2014.
La compétition est ouverte, inscrivez-vous sur http://sentezvoussport.fr !

– TWEET & BLOG –

On en parle sur Twitter @BanquePopulaire :

LES 10 ENTREPRENEURS FRANÇAIS LES PLUS INNOVANTS DANS LE MONDE

Réalité augmentée pour la chirurgie, nanosatellites… le MIT (Institut technologique du Massachusetts) salue 10 entrepreneurs français.
Source : *Les Echos (10/04/2014)*
http://bit.ly/innovationbanquepop

LE CLOUD, ACCÉLÉRATEUR DE CROISSANCE POUR LES PME

Flexibles et modulables, les solutions informatiques du Cloud favorisent la productivité et la mobilité des PME et leur permettent de concurrencer les grandes entreprises.
Source : *Chef d'Entreprise (02/06/2014)*
http://bit.ly/cloudbanquepop

On en parle sur LinkedIn Cockpit Entrepreneurs :

LES 100 PLUS GRANDS SITES INDUSTRIELS DE FRANCE

Poussée de l'aéronautique, stabilité de l'automobile, restructuration dans l'agro-alimentaire.
Source : *L'Usine Nouvelle (08/07/2014)*
http://bit.ly/industriecockpit






Pour en savoir +, retrouvez la Banque Populaire sur banquepopulaire.fr et sur les réseaux sociaux

PARTEZ À LA CONQUÊTE DE L'INTERNATIONAL AVEC UNE BANQUE PROCHE DE VOUS



UNE BANQUE LEADER SUR LE MARCHÉ DES ENTREPRISES*, UNE EXPERTISE EN RÉGIONS ET DES SPÉCIALISTES À L'INTERNATIONAL POUR VOUS ACCOMPAGNER.

* Source : TNS Sofres Juin 2013

BANQUE & ASSURANCE
www.banquepopulaire.fr

+X BANQUE POPULAIRE

LA BANQUE QUI DONNE ENVIE D'AGIR